

学校の内と外をみつめて 一私の学校経営研究の歩みー

著者	吉本 二郎
雑誌名	学校経営研究
巻	3
ページ	1-27
発行年	1978-03
URL	http://hdl.handle.net/2241/00121668

I 学校の内と外をみつめて

—私の学校経営研究の歩み—

吉 本 二 郎

1. 教育行政の視点からの学校研究

(1) 戦後の教育行政とメールマン学説

昭和31年に教育委員会法が制定され、そして教育が国民のものとして意識されるという状況のもとで地方教育行政がひじょうに大きな混乱とでもいふべき問題を提示してくる状況においてわたくしの前半の研究は学校そのものの研究というよりは、地方教育行政という角度から学校をみるというような視点が強かった。もちろんその間に学校における経営問題というのが一つわたくしには大きな問題であったことはたしかです。

旧教育委員会法の制定の趣旨に盛られているように、教育行政の形態は一変した。地方行政という角度から学校をみることは地方行政あるいは地方単位の社会が教育をするんだというように大きく転換しているというなかで、それぞれの社会がそれぞれの国民を教育するとはいったいどういう形になるのかという関心であった。だから自己自身の研究にとって、その研究のメリット、デメリットの問題ではなくて、それ自身が法制的な体制としてきめられてきている限り、それはたとえば地方の自治と教育の自治という問題がどういうふうにしてからみあって進んでいくのだろうか、そのなかで学校のあり方を究めていくことの関心であった。

このことによって学校の何が明らかになるかという問題意識ではなくて、学校はどうなっていくのだろうかという関心であった。今までだったら目的、内容、方法が規定されており、学校は単純な形でこれを実現する過程にすぎなかった。日本の教育行政の体制はもともと学校は地方につくらせ、そのなかの学校的な機能は国の教育事務であるという考えである。それに対して地方の教育事務であるという発想をもってくると、地方自治そのものがどのような自治にあるか、そのうえに立った教育がどれほど教育的でありうるのかという問題が実ははっきりしていない。それをはっきりさせる必要があると考えたのである。

それは地方自治というものの変革をみるとよくわかってくる。たとえば明治憲法の制定を控えて中央において失なうものを地方において獲得するという意味の地方自治であったとみられている。いわば地方自治を擬制化されたものであったとも考えられるのである。これはイギリス的な地方権的思想を背景とする考えとちがって、国会によってすべて法律を制定していこう、法律制定によって、中央集権になるために地方が国会の方へ吸い寄せられるものを旧い権力構造のなかで温存するように地方自治（特に首長制度）を設定する、という発想が山県有朋の書簡のなかでいわれている。

だから地方自治がほんとうにあるのかどうかかわからない。そのうえに地方自治を前提とした教

育自治を置いていこうとするから、学校はひじょうにおかしな形になるのではないかって、むしろ学校を設置し、維持する主体の側から、いわば学校にとっては外側からみていくことになった。メリット、デメリットを科学的に考えたいやうでやろうとするのではなくて、動転する時期なのだから学校がおそらく進退を強めるのではないかっていう危機感がそうさせたといつてよい。

学校の混乱ということは、次の通達のなかにも現われているようである。昭和21年の10月に文部省が教育研究協議会の設置ということを通牒している。それは今までの学校においては、ほとんど校長を長とした会議しかもっていなかったのに対して、ファースト・ミッションに刺激されながら、これから校長に左右されないところのティチャーズ ミーティングを置くべきではないかという、その意向をくんで学校教育民主化、学校の民主化を図るために教育研究協議会の設置をいっている。

ところがこれが教育民主化ということのはきちがえという形でできて、学校は相当混乱するという事態を直視して、文部省は昭和23年にはつづいて通達を出しております。そしてこんなことをいっている。

校長の権限とか責任なんかについては、学校教育法の28条、40条、51条にはっきり示してあるけれども、近頃、先生方が校長の職権を軽んじ、あるいは無視する傾向がないでもない、まことに残念なことである。校長はあくまで一校の最高責任者であるということ、したがって先生方が協議会で自由討議をしていくことは大へん結構なことだけれども、それを学校で実施するという場合には校長の裁量によって決定せられなければいけない、なぜならば学校行政の最後の責任は団体の代表者である校長に属しているからである、こういう通達の内容となっている。

われわれはこれをふつう二つの通牒という名前と呼んでるわけですが、このなかにも学校の混乱というものが見えるようにうかがわれる。これは単に学校だけの問題ではなくてやはり教育行政との関連のなかで、学校のあり方を問う必要性のある問題といえます。

このようなわけで、教育行政単位としての教育委員会の確立がその基本となるべきものと考え、この側面からの問題の究明が今日最も重要であると思い、主として教育行政、とくに教育委員会の問題に重点を置いて研究してきたのである。

当時、教育行政理論の中心的な役割を果たしていたのはA・Bメールマンの考え方でいわゆる機能主義的な考え方であった。メールマンの学説は学校行政はそれによって教育という過程の基本的目標がより十分にまで効果的に実現されるためのサーヴィス活動であり、道具であり、機関であるというなかにあった。このスクール・アドミニストレーションという1940年の文献のなかを示された機能主義観点が、当時ほとんど日本の教育行政研究をおおった観点であった。

教育を中心にすえた行政の見方はいまだかつてなかった。たとえば安藤堯雄先生の書物でも学校管理といっているだけで、そこには法律の解釈しかない。

子どもは太陽でそのまわりを教育という活動が動いているとの発想に立つのはデューイであったが、こうした考え方を土台にして学校そのものが教育をやっているのだから、それが中心になってそれを行政はどうとりまいていったらよいのかということの方法論の上のアイディア、発想

は日本は教育立国であるという当時の発想、教育こそが日本を支えていく中心になるという考え方と結びついて、それではそれを中心としたアドミニストレーションをいっただう構成すべきであるかということについて、いわば大きな刺激を与えたといつてよい。

メールマンの所説は単なる純粹機能主義であり、理想像であったというところに今日批判されるべきものがある。たとえば「生きる」という生活を抜きにして教育問題が論じられている。基盤は人間が生きていくための教育であったはずだが、理想としての教育が純粹独立して先行すべきものと定置され、基盤を忘れた教育論に陥っていることが多い。メールマンの考えはそういうものを発想するような純粹理想主義であったといつてよい。

たしかに教育を中心にすえて新たに見直すことへの示唆はもっていた。これは今日でも生きている。ただ、関連性をすべて忘れたうえで教育至上主義となっている。もっと基本的に人間がいかに生きるための機能を果たしていくかが問題なのである。

そうはいっても教育を中心にすえてその周辺を整理してみようという考え方においては、今でもひとつの理論として機能するものと考えられる。

伝統的な日本の教育行政とか学校管理 ことばそのものがすでに内容を示しているように教育行政というと学校そのものの活動から離れた行政官の活動としてみている。教育行政はすでに法律によって運営されるか、もしくは法律をより忠実に執行するかということのために行政があるという行政論からきている。そこに一つの教育理論が入りこめるかといえはそれはできない。現代のように教育権論があれば別だけれども、その時は何もなかった。行政とは機能主義、機能主義だというだけでからまわりしているが、実態を無視するだけである。教育理論を汲まない行政の姿勢、といったうらみつらみが結局は行政に対する抵抗という形でしか発散しなかったようでもある。

メールマンの機能主義が正しいというなら、それをとりあげないことは教育行政官が悪いとか、社会体制が悪いということにもっていつてしまう。そういう事実のなかから教育行政はこういうふうに行なわれている、その事実のなかでどういうふうに教育を機能させていくかという原理的な考え方をしない。あくまで教育を大地に萌え出ていくように考えていて、これを邪魔するのはおかしいというようになってしまっていた。それは教育行政の実態を知らないと思う。教育行政というと、これをやれ、これをやってはならないという階層的支配関係でできている歴史性を無視してしまって、一つの理論をそのまま適用すべきである、とか、もし適用しないとすればそれは行政が悪いのだという考えはおかしいのではないというのがわたしの考えであった。

実際にわたくしもこのメールマンの考え方にひじょうに啓発をされた。しかしそこにはいわゆる教授活動を中心とし、それにかかわる行政のサーヴィス観をとっているが、ただそういう機能主義だけで日本の教育行政と学校との関連が解明できるであろうかというところに多少の問題を感じざるをえなかった。いわゆる、教育行政といわれる日本独自の権力体制ということを無視して、完全機能主義的な行政論を展開するだけでは、ほとんど学校の実態、あるいは学校経営の実状というものを解明しえないのではないかというところに問題を感じざるをえなかった。こうい

うところではその後、展開されていく理論、いわゆる宗像誠也氏の『教育行政学序説』にあるような、異常に美化された観点というのが敗戦後の日本を救うものになるのかどうかという疑義をいだかざるをえなかった。

とくに教育基本法第10条の解釈をめぐる問題、いわゆる教育が不当な支配に服することなく、国民全体に対し直接に責任を負って行なわれるべきものであるということ、それから第二項に出されている教育行政は教育の必要な諸条件の整備確立を目標にして行わなければならないということ、この諸条件の整備確立ということをつたえ物的条件、あるいは外的条件というだけにおわらしめている考え方というのは条文の解釈としても適切とはいえないし、日本の学校教育が公教育として組織され、その公教育の目的のもとで学校が運営されているという実態をも説明しきれないということは明らかであろう。

その後、教育の内的事項と外的事項の問題は多くの教育行政研究者によって展開されてきた問題としてよく知られている。しかもこの問題が昭和31年の「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」という法律によって旧教育委員会法が廃法になることを契機として、より深刻な問題にまで展開したことも周知のとおりである。

(2) 地教行法体制と学校の秩序

わたくし自身の関心からいえば、わが国においての学校はこのままでは正しく教育機能を果たすことができないという危機感をもち、それゆえに地方教育行政が適正な秩序を回復して、学校と委員会とのあいだに正しい関係を保ちうるようにすることにひじょうな関心をもった。そこにとどのような秩序が回復されるか、結果としてどのような学校が成立するかということがひじょうに重要な問題であった。

しかし実際に教育行政の研究者のあいだではどのような秩序が最も望ましいかという問題よりは、むしろ当面する地方教育行政法の成立過程における不当の問題、あるいは具体的な内容としては、措置要求権すなわち52条に示されている文部大臣が地方公共団体の長又は教育委員会の教育に関する事務の管理及び執行が法令の規定に違反していると認めた時、あるいは著しく適正を欠き、かつ教育の本来の目的達成を阻害しているものと認めた時、その団体長または教育委員会に対して是正を求める措置を要求することができるという規定、それから33条に規定されている学校等の管理、いわゆる学校管理規則の制定ということの問題、さらには46条に規定されている勤務評定の不当問題というところにおわれており、その後シビアな問題としてあげられてきた53条の調査権というふうなこと、こういった問題点に論議が集中していた。いわば新しい教育行政の体制に対する抵抗としての見解がひじょうに多くみられた。

そのなかでとくに学校管理規則の制定に対する管理規制闘争とか、あるいは勤務成績の評定に対する勤評闘争というものの日教組によって激しいたたかいとされてきたことは記憶に新しい。もっともそれだけではなくて、基本的にはこの地方教育行政法が教育委員会法の意図している国民の教育というところから大きくそれるのではないかという趣旨の問題もあった。地方教育行政

法はいわゆる地方自治の原則を尊重して、そのうえで教育の中立性を、政治的中立性をすすめていくとか、あるいは一般行政と教育行政との調和をすすめるとか、さらにその背景として都道府県、市町村を一体とした教育行政制度を確立するとか、いろいろの基本的な路線をふまえたものであった。しかしそれにもかかわらず、あるいはその結果として、たとえば一般行政と教育行政の調和というところでは教育行政の非独立化ということをもたらしたし、あるいは都道府県と市町村の一体化というふうな問題をとおしては、明らかにこれに先立つ措置として都道府県が広域団体であり、市町村が単位団体であるという地方自治法の改正を行っている。

このような一連の措置というものは、当時の混乱した学校行政に対して明らかに一つの秩序を与えようとするものであったと考えてよいし、そしてそのなかに規定されている一つ一つの問題が、その改善をとおして学校教育のあり方に新しい道筋を開くものだということはいえるであろう。

地教行法の意義を一般的にみでいえば、あまりにも現想主義的というか、あまりにも歴史性をもたない教育委員会制度に託して地方自治と教育自治との関連を何ら明確にすることがなかった体制に秩序ある行政への反省を求めたところにある。民衆が自分たちの建てた学校だと意識する前に制度が先行してしまっていた。混乱は当然のことであって、あるいみでいうと混乱を利用しながら日本の教育体制をつくりあげようとした。これは官民ともに文部省も日教組もそして学者もそうであったと思う。その混乱期を利用して自分のいだいていたものを実現しようとした、そういう時期じゃないかと思う。

だから混乱は当然であった。自分の理想とするものを実現したいという群雄割拠みたいなものがあったかもしれない。そういうかたまりがどんどんできてしまって、忽々の間に学校を混乱させてしまった。本来は教委制度によって国民の教育を実現すべき道を誰もかれもが考えないままにやっていた。

ただ、そうはいうけれども日教組が批判しているようにたしかに政治的な意味では国会は地教行法成立の時に中間報告で済ましてしまい逐条審議をしないままでおわっている。40何条ぐらいいまだしか審議をしていないんじゃないかと思う。それぐらいひどいものであった。だから制度が先行したものをこんどは正しようとして政治が、日教組からいわせれば日教組をおさえようとした。あわててそれを秩序にもっていこうとしたというのが一般的な意義であると思う。

したがって地教行法は昭和31年だからそのあいの10年間は学校の地位確立のために何をしていたかという感じが拭いきれない。

(3) 学校管理規則規定によって学校の力量は育ったか

地教行法で初めて明確化された学校管理規則は教委と学校、行政と学校との関係を明確にしようとしたものと考えられる。行政があまり深入りしてはならない、かといって学校は当然のこととして管理者の管理のもとにあるのだから、その管理者がはっきり体制を示さなければ学校は動きがとれないだろうと、こういう関係を結ぼうとしたものである。ところが関係を結ぼうとした

こと自体がまた秩序とか一貫性だとかということのためにひじょうに概念的なものになった。

相良氏が京大にいかれてまもなく、京大に講義に来られた内藤普三郎氏を囲んで関西教育行政学会で一晚語ろうということで会をもったことがある。わたしが学校管理規則をもっと大事にしなければならないのではないかと内藤氏に質問した。大事にするというしみは文部省が模範を出したり、あるいは教育長協議会が出したり、そんなものを流してしまうことをしないで、教委がそれぞれどういうものをつくるかということを時間をかけて各自治体に検討させ、そのなかからモデルとなるものを一般化したらどうだろうかということをつずねてみた。

奇妙な事例を熊野市（和歌山県）で真野宮雄氏と学生をつれて調査に行った時に知った。県の段階でモデル（準則）をつくっていて、しかもそれは各教委の教育長の協議会としてつくっているから自分の意思が入っているものとなっている。どこが空けているかといえば教育委員会というところまで印刷してある。熊野市とポイント印を押せばいいようになっている。こんないい加減なものができているのだから内藤先生これはまちがいだと、もっと学者の意見と行政官の意見と現場の意見をつきまぜてつくる方がいいのではないかと思うといったわけである。ところがそんなことをいっているのはなまच्छろい学者の現実の目ということであると一蹴されてしまった。

こういう感覚だろうかと思ったことを記憶している。その当時、彼は初中局長であった。

学校管理規則はどのような形態であるべきかということすら研究がない。名古屋大の鈴木英一氏が歴史的に調べただけである。彼だって提言はしていないと思う。歴史性を追っているだけであって、学校管理規則は教委と学校との関係を定めるときには経営学的な研究が必要なのである。こういうふうについておけば学校はこの範囲まで動ける、そこまでいったら学校は動きがとれないとか、そういうことをいちいち留意しながら大枠を考えてやるべきであった。当然に国情に合わせて、大陸法的な発想をとるのか、英米法的規定をとるのかも問題であろう。管理規則をみたらわかるように全国的に一致したのは宿日直については規定し、職員会議については規定しないことであった。

学校管理規則については、主任制問題のような、ああいう時だけふり返られるだけでなく、もっと基本的に行政と学校との接点とをつめていく科学的な経営研究をやっていくことが大切だと思われる。一般的な行政と教育の行政、そして教育そのもの、この三つの考えをきちんとシステムタイズして、そのうえにここまで規定すればどうなるであろうか、これを規定しないでおいたらどうなるかという具体的な問題を全部はめこんでいけるそのタガをつくるということである。

学校管理規則について研究する場合、管理者の管理のもとにありながら自らの意思をもって継続的に教育事業を行う、それが教育機関であるという初中局長の回答（昭32）がでている。これは地教行法の30条の教育機関の定義でいったもので、わたしはこれを今でもひじょうに重視している。また法律の問題としても、学校教育法の第5条とその背景としての地方自治の2条、具体的な問題としては地教行法の23条に規定する教委の権限と学校教育法28条の校長の校務を掌理するという権限との関係は今もって法律問題としては未解決である。28条の校務のことに関して文部省は教育もそのなかに入ることをいっている。そして校務に関するかぎりは校長に

託された権限となっている。法定されているにもかかわらず地教行法の23条では教委が学習指導、学校の組織、教育課程だとか一切の権限をすべてもつように規定されている。その関係をいかにとらえるかというのはまさに教育経営の大事な課題なのである。

管理規則上の位置づけと権限関係が法的にもどうもあやふやである。とくに後者の問題について、文部省関係者の間では教委は23条の権限をもっており教委はそれを自由に駆使できるのである、との立場を主張してきた。そうはいても教育の問題は現場にまかせなければならないことがあるから、だからすべてを規定するわけではないという見方をしている。

たとえそうだとしても、具体的に校長の学校経営が、どの範囲と深さをもって裁量行為とされているのかは、決して明瞭ではなく、むしろそれは威嚇的な姿勢を示すにすぎないものとならないであろうか、学校の自律性への保障はどこに求められるのか、直ちに問題となるはずである。まかされている部分があるんだということをなんとか立証したい、これが当時のわたしの問題意識である。

(4) 統一の視点

教育行政はあくまでも行政であって、法の忠実なる執行ということを考えている。法規で規定するだけでは学校は動かない。行動の基準が違うのである。

行政を学校の立場の中に全部とけこませてしまうことは無理である。学校はあくまで教育を中心に行っているから行動基準を別にしており、そういう意味で学校が自分自身、独自性を持ち、主体性を持ちながらアカウンタビリティを持っている。教育効率に対する直接の責任を持っている。学校の自律性と責任を重視すること、それが学校の行政的研究を通じて強く意識される問題であったといえる。行政と学校の二つがどう交わっていくのかというのは、どちらの側から研究を進めていくかということによって、研究方法の違いとして出てきたように思う。学校が主体性を持った時に行政はどのように変化するかどうか、変化する可能性を持っているかどうか、というようなつぎ合わせ方を、だんだん広げていってはいじめて、二つの問題が近づいていくのではない。それを一挙にやろうとしたのが伊藤和衛氏の重層構造論である。そこには以上にみたような研究方法論がない。

2. 単位の学校の経営を考える

(1) 学校の主体性への着目

学校の秩序のあり方が常に行政サイドの問題としてのみ、問題にされざるを得なかったということ、そして実際の研究者は、その不当を唱えることに明け暮れるし、文部省側という立場では、秩序だけを問題にするという有様であった、といえるだろう。そして、そのどちらの側からも、本当に学校教育の実態に即して、これらの秩序によってもたらされるものが、一体どのような学

校として想定されているのか、ということについての顧慮あるいは見通しというものが、ほとんどなかったのではないかと、このように感じられる。現実的には日教組対文部省の間の憎しみ合う闘いばかりで、学校教育に実りある積極的提案は何も提示されない有様であった。教育の荒廃を根づかせてしまったのは、実にこの点にあるといってよい。

学校教育はそれ自身、法によって設定されるものであるし、学校もまた、法によって維持されていることは明らかである。したがって、公の組織として、制度的な学校がどのような姿をとればよいのか、ということは、学校自身が決めることではなくて、それは教育の政策やあるいは制度、もしくは行政が規定するということができる。すなわち学校を通して教育はこうあるべきだということを宣言する主体は政策にある。学校における教育のプロセスそのものは、政策や行政から完全に自立というわけにはいかないのである。それは、学校が勝手に教育の目的を変えることができないということの中にも、はっきり現れている。

しかし、このような大きな学校教育の変革期の中で、行政自体が問題とされることは当然としても、これに対応して、学校がその主体的役割としてどうあればよいのか、学校の主体的な努力を前提としたときに、行政がどのような姿勢を取り得るのかという意味での深め方というものは、ほとんどなされていないのが実態であった。

どのように教育行政がその秩序を高めたとしても、その中で学校の自からの積極的努力を積むことなしに、秩序だけが残るということでは教育にはならない。そうかといって、学校が行政から完全に自立していれば、おのずから教育は満たされるんだというような甘いことも許されない。

明らかに学校は、その組織を法によって維持されているものであり、そしてその限りにおいて、公的な基準に従わなければならない。しかし、その内面においては、一つの単位組織として、自分たちの組織を通した教育を行っていく中に、教育とはこういうものだということを、事実をもって示していく主体でなければならない。こういう意味での学校、これはよく二重の性格だというようにもとられるが、そのような組織の本質を明らかにすること、いわば協働体系としての学校を明確にしていくことの必要性を痛感したのである。

一つの事例をあげれば、昭22年、26年の学習指導要領は、実際に経験カリキュラムというものを背景にした指導要領であったことは明らかである。この中に教師という表現が非常に多くて、学校として、という規定の仕方が非常に少ないことに気づく。この考え方は、おそらく経験カリキュラムが主体となっていて、当然一人一人の教師ということにウエートが置かれるであろうこと、あるいは、その当時の教育の改革が、全く従来のものを一変した形で成し遂げようとしていること、こうした一つの結論であるかもしれない。ところが、昭和33年版の指導要領からは、明らかに教科カリキュラムのシステムをとってきている。

このような諸般の教育情勢の変化の中で、私はどうしても、一つの学校がどのような教育を組織し得るか、公教育として組織されている学校が、現実的な組織の条件を教育行政から与えられながら、しかもその中で、真に学校にふさわしい教育を営み得る主体性をいかにして保ったかと

いうことが大きな関心となったのである。

(2) 学校経営研究の方法論を求めて

この時期に、非常にラフな形であったけれども、書きあげたものが、理想社からの『現代学校経営論』（昭和34年の刊行）である。ここでは典型的な教育機関と考えられる学校は、いかにあればよいのかということに主眼を置いている。この背景には、さきにも触れたように初中局長が地教法の30条に関して、教育機関というのは教育を目的とした機関であって、専属の物的施設および人的施設を備え、かつ管理者の管理のもとに自からの意思を持って事業の運営を行う機関である、ということを回答したことがあった。管理者の管理のもとにある、すなわち、公教育を実現していく組織としての学校であるということから、公的な規制を受けているということと、この基本的な目的を受けながらも、それが教育という事実即して、いかなるものであるかを自から判断し、自から解釈することによって、事実の中で教育の効果をあげていかなければならない、という主体的な性格の二つをどこで調整していくか、これは、教育者自身の問題でもあるけれども、さらにこの個々の教育者が、役割活動を行っている全体としての学校の組織および経営という問題が本質的であると考えたのである。

このような問題の解決をとおして、実はこのような学校経営そのものを、単に校長のものだという風な捉え方をしないで、学校経営の機能そのものを本質的に明らかにしたい、という考え方を長く暖めてきた。しかし本当にこれに示唆を与えてくれるような、そういう意味での日本の先駆的な文献はなかった。

この書物のはしがきのところでこんなことを書いている。「学者や実際家によって、学校経営論への多くの貢献がなされてきた。理論的にも実際のにも、学校経営で何がなされなければならないか、どうすればよいかといった、具体的事項については、これらの書物がよく教えてくれている。しかし、経営は広く教育活動の全体に関する活動であり、問題の焦点は、技術的事項に先立って、秩序ある人間の協働組織たるところに、焦点が置かれなければならないのに、経営そのものの基礎的哲学ともいべき分野では、問題はあまり深められてはこなかった。」そこで私は、この段階として、学校経営の基本的な思惟ということについて研究を深めたいという考えを持っていた。

端的にいうならば、学校がより合理的な組織の発展ということと、その中に含まれる人間主義という問題とを、本当にどのように調整することの中で経営があり得るか、ということを考えようとしたものである。しかし、先行文献の少ない、というよりも、ほとんどないという状況の中で、他の科学的分野の成果に頼らざるを得なかった。

(3) エルトン・メイヨーに学ぶ

この当時、エルトン・メイヨー(Elton Mayo)の“The Human Problems of an Industrial Civilization”あるいは“The Social Problems of

Industrial Civilization”、後のエフ・ジャー・レスリスバーガー（F・J・Roethlisberger）の“Management and the Worker”（1949年）という書物が社会学の領域で盛んに読まれていた。そういったものの中から何か得られるものはないかということを考えた。そして、これらのメイヨーとかレスリスバーガーなどによって説かれているヒューマン・リレーションズ（Human Relations）という問題に突き当たって、これこそ経営の目ではないか、本来的に統営は合理的な営為であるが、より合理的なものに対しての人間のものをいかに織り込んでいくかというための重要な要因であるというように考えたのである。

例の有名なメイヨーの人間の社会的、心理的組織の変化というものは、人々の労働量とその際の満足度に決定的な役割を占めるという考え方、これはいたく私を刺激したものである。一般には、労働条件が直接に作業能率に影響するという考え方がとられてきたわけであるが、それに対して、実は労働条件と作業能率を結びつける媒体としてのモラルということの発見をしたのが、この有名なエルトン・メイヨーなどの研究であったのである。

教育大学協会編『学校の指導と監督』（武田一郎編）が刊行されるにあたり、注文を出したがヒューマンリレーションズの問題であった。要するに指導と管理というと指導があって管理があつてとこういうように考えてしまうのではないか、それではおかしいと思ったのである。

監督という言葉と指揮監督という言葉は昔は法律上違っていた。こうしなさいという枠を与えて、やらせてみて、それができているか否かを見ることが指揮監督。一般的な意味の監督というのは、そうではなくて当然、役割に則して、仕事の範囲とか、程度というものが決められている。だから、その範囲内においてやりなさいということを与えておいて、自分に則してやりなさいというようにするのが監督。指揮監督という言葉と監督という言葉は、法律上、それだけ違っていた。

そういう点からいうと教育の問題は、指揮監督ではなくてあくまで監督であると考えられる。ところが、その監督という言葉ですら、そのころは、上からの命令だと受け取る風潮があった。監督とは主体的な活動を前提として、それが正しくできているかを見ていくことをいい、指揮監督とは、枠と方法と目的を与えておいて、その通りできているかを見ることであって大へん異っている。監督ということでわかるのだが、まだその時代においては逆に理解されるような情勢にあったために、指導と監督という言葉を使うのは結構であるがその中に、どうすれば人間が主体的な働きをやって、それにもとづいて教育が上昇していくものとして受け取れるか、ということ盛り込むような意味で、ヒューマン・リレーションズの問題をもっていかなければならないと武田氏に進言したことを記憶している。

しかし考えてみると、学校はただ組織の維持ということだけで、それで目的が達成されるものではなくて、実は組織の目的自体は、既に規定された公式的な目的にしたがってヒューマン・リレーションズ自体が組織の目的になりうるものではなくて、実は公式組織のための手段としてヒューマン・リレーションズが織り入れられていかなければならない。目的というのは、公教育自

体の効率的な実現ということにあるわけであって、そこに単なる人間関係論だけで学校経営を説いていく、ということの不適切さということを考えたのである。

(4) 学校経営研究の方法論の確立とバーナード理論

こうした状況に大きなきっかけを与えてくれたのがあのチェスター・アイ・バーナード (Chester I. Barnard) の “The Functions of The Executive” (1953年) である。これを読んで、ここには決して人間関係自体が目的にされたというものではなくて、主体的・意志的な人間の存在を前提とする、悩める経営のあり方というものを、非常に明確に表現している。これは学校という組織の中でもまったく同様である。むしろ教育活動の経営こそ、経営のもっとも典型というべき問題ではないか、とすらとらえられる。個人と組織とが一般には矛盾し合う問題、二律背反的な問題として指摘されている。校長は一方では行政官であり、一方では教師集団の代表者であるというように考えることによってこのバーナードそのものをより深く研究したい。そしてこのバーナードの理論を十分に生かし得るものとしての学校経営論を確立していきたい、という風に強く求めたのである。

バーナードの組織概念は形式性ではなくて過程を中心とするもので、それは組織というものは二人以上の意識的に統括された活動や諸力の体系として捉えていることはよく知られている。単なる機構とは区別しており、組織は形からみると大変固定化しているようだけれども、その内実において絶えず変化するものである、とこういう考え方の中で、経営という役割が組織の目的を絶えず成員に目覚めさせ、この正当な刺激を与え、あるいは、適切な調整を加えていくということによって、初めて組織そのものが維持され、かつ発展に向うんだという考え方をとっている。その中で経営者の道徳的責任ということを、非常に重視して記述しているのがこの書物である。

こうしたところに、組織の基本的な要素として、一つには自発的な協働意欲がなければ組織は成立しないとか、共通の努力目標を持つところに初めて、組織は存在するとか、これらを可能にするために、あるいは動態化していくために、伝達という機能を持たなければならないという、こういう発想をとるようになったのが私のこの最初の書物である。

そして以上の立場は基本的な発想という点では今も変わりにくく持ち続けている観点である。

バーナードの理論を生かす状況が当時あったかについては次のようにいえるだろう。昭和34年当時は昭和31年の地教行法の制定によってもうだめだという意識闘争と続いてやる。文部省は法律論争ばかりやっている。一方日教組は管理規則闘争や、勤評闘争と続いてやる。こんなことでは学校は廃する。そうかといって日教組のいうように学校に自由を与えておけばそれでいいんだということでは、承認されはしない。解放過程を運動として展開するだけでは組織過程のない空疎な理論にすぎないのだから。そういう時代を考えてみたら、学校がなんとか独自の教育を行うだけの基盤を持たなければならない。しかしそのための理論づけをだれもしていない。行政が悪いのか教員が悪いのかということであって、学校は、という視点が出ていないところに問題がある。学校は、本来目的が規定されてもその目的をより明確にしながら目的意識を与えて学校

の方向性を定めていくためにも、バーナード理論を生かしていかなければいけないと思ったのである。

ところでヒューマン・リレーションズはしばしばインターパーソナル・リレーションの問題に解消している。対人関係に陥っているのは誤りであろう。ヒューマン・リレーションは、一つの組織の中に皆んながただ解放されるという解放過程を持つだけでなく、解放過程を前提として、どうして組織への意欲を持っていくか、その仕事をしていく中でおこってくる人間の関係を調整しながら進んでいく問題が人間関係だと思う。社会的関係である。

そういう意味でバーナードの考えは単なる対人関係の問題ではなく人間関係論である。人間関係論をただ単に手段として利用するだけでなく、本質的に組織に関した問題として、見ようとしている。したがって、共通の努力目標とは、組織の目標である。だから、バーナードが言っているように、どうして目的をみんなに割り当てるか、ということこそ、リーダーのもっとも重要な役割である。だからバーナードのものもエルトン・メイヨーのものも批判する場合には一般に同じように人間関係論として一律に切っているが、それはまちがいである。エルトン・メイヨーのものとバーナードのものを区別しなければならない。メイヨーの場合は、どちらかといえば *passionate* な人間、感情的な人間を前提としており、バーナードの場合はより意識的・意図的な人間の把握関係を前提としているように考えられる。だから組織の中に組み込まれた人間とはいっても、一般の企業の場合と違って、最も学校という組織の場に典型的にあらわれているものと思われる。オレは教育者としてきたんだ、この学校の教育をよくするという意味で来ているんだ、これは大前提だと思う。労働者の場合は違う。ここでは金銭と労働との関係だけである。その中から何人かの人々が目的意識を持ってくる場合はたしかにある。教師は、はじめから教育者としてやとわれている。目的意識がはっきりしているし、人間の存在としては、バーナードの理論における意識的な人間というものが見えているように思う。バーナードの理論を一番適用しやすいのはむしろ学校というふうな文化的な活動をしている集団ではあるまいか。

だから人間関係論をインターパーソナルリレーションズというふうに考えないで、社会的な関係としてとらえること、あいつは好きだとか、きらいだとかいうのでなく、仕事をする中で、こういうふうな関係になっていくのか、これを見極めていかなければならない。

3. 学校経営の学問的追求

(1) 学校の組織論

昭和37年に東京教育大学にもどってきてからの3年半の助教授時代は懸命に勉強した。その時に、かつての『現代学校経営論』をもう一回見直す必要がある、もう少し確実なものにしたい、というところから、本をまとめていったのが、『学校経営学』という国土社から出した書物である。

この『学校経営学』では、基本的には、種々の批判はあるにせよ、学校経営という概念を「単

位の学校」ということに、まず対象を限定していこう、そして、それを如何にすべきか、ということよりは、学校経営は如何にありうるか、という角度から見直してみたい、こういう発想をとっている。方法論としては、やはり学校が一つの組織体である、組織体としての機能を現実に営んでいる、それをどうあるべきか、というふうに一挙に引き上げるのではなくて、どのような道を辿って「ありうる経営の機能」を明確にすることができるのか、ということに重点を置きたいと考えたのである。

学校経営という事実を組織論的な意味で解明しておきたい、というのがねらいである。多少の問題があるといったのは、学校経営の概念を「一つの学校という組織の経営と考え、それ故、学校経営という機能は主として校長を主経営者とする仕事」というふうに幅を狭めて考えていくと、当然のことではあるが、それは組織の内部管理にあまりにも信仰をもちすぎている、ところが、そういう角度から見ると、学校だけで何ができるのか、むしろ、学校経営といわれているものは、ほとんど、学校自体でなしうる問題ではなくて、公教育の規制問題としてしか見られないのではないだろうか、あるいは、多くの学校を対象にした経営問題として見ていく方が、より適切ではないか、という批判があったのである。

この批判は主として伊藤和衛教授の「学校経営の近代的な管理」という発想に対して向けられたものだと思われるが、しかし、少なくとも学校経営を一つの学校を主として対象にして見ていく、という視点に対しては全て該当するものだといわなくてはならないであろう。私は、今も、学校経営が教育活動を主体にした経営である、という事実を正当にふまえ、あるいはその事実を基盤とする方法論を確立することによって、まず、経営による事象を説明しうる素地を形成すべきであるということ、学校がそもそも主体的な行為を営んでおり、したがって、そこにアカウンタビリティ、という問題が生ずるのだ、という努力の体系を明確にしなければならない、というふうなことを含めて、今もそのような一つの学校、そこにおける組織論、というところに執着をしている。

ところで最近、アカウンタビリティということがいわれている。ところが、私が最初からねらっていたのがこのアカウンタビリティである。学校がその独自の責任をいかにはたすことができるか、はたすべきかということであった。その範囲や限界を的確にする必要がある。そのための経営研究である。学校そのものが例えば法律で、こうなっていると、行政上こういうふうにしられているとか言っているだけでは教育責任の幅も深さもおぼろしくしか究明されない。日教組の抵抗もそれだけにこだわっている。教師に主体性をもたせないから、教育がよくなるのか教育の荒廃がくるといわれるが、必ずしもそうはいいい切れない。どの程度まで教育者の、あるいは学校としての独自性があるのかということを追いかけていかないと、こうなっているからという一般論でなされている。具体的ではない。いわば組織が努力をして、積みかさねて盛り上げていったものが一挙に崩されたという例がどこにあったのだろうか。これでは、余りにも人間の活動というものを無視した、教育論でもあり経営論であったのである。

学校の内部において、組織と経営によってなしうる範囲の問題すら明確にしないで、如何に教

育行政に関連させて述べたとしても、それは正しい意味の説明とはなりえない。学校経営に向けて働きかける諸々の教育行政上の規制と支援ということは、当然、経営において主体的に受け止めるなければならない点である。この点で、J・B・シアーズがいったように、経営そのものを社会過程として分析し、たとえば学校経営という限られた焦点に向けて、どのようなパワーが働いているのか、彼が挙げているように、法的な力、あるいは慣習の力、知的な力、さらにいえば、教職の倫理といったもの、あるいは、経営者個人の人格、というふうなもの、これらが具体的にどう働き合っているのか、という実態の分析を始めなければならない。その中で、諸々の経営機能がどのように絡み合って発生し、学校を成り立たしめているのか、ということを十分に明らかにしていく道をとっていくべきだと考えるからである。実際にはよく言われている管理主義ということも、全体としての学校を動態化する実践と経営との具体的な触れ合いを詳さに点検してみなければ、本当にそういえるのかどうかは明らかでない場合も多いのが事実であるし、また、なぜそうなるのかも定かでないことがしばしばである。ましてその適否を簡単にいえることはできないのが実態だろう。

もちろん、学校経営を学問的にという意図は、けっして、校長が如何にすればよいか、という、いわゆる“ハウ・ツー”ものに墮していくことではない。もっと、学校経営の事実を、現象を的確に説明しきる意味をもって、組織論を進めていきたいと考えているのである。

(2) リーダーシップ論 — 残された課題

先の『学校経営学』で残した問題として、学校経営におけるリーダーシップの問題がある。これは、その開拓を目ざして、42年『学校運営研究』に1年間の連載を試みましたが、なお、自分の意に満たないままに残されたままの問題となっている。

まず、このリーダーシップ論を展開する背景にあった、当時の校長職の現状をどう認識し、さらにこのリーダーシップ論を展開することによって、どのような校長職のイメージを描こうとしたかについて述べてみたい。

この点については、もともと二つの問題点があった。一つは、リーダーシップというものが、経営というもののなかにありうるのかという点である。私は経営活動の中心は、やはり合理性にあると思って、合理的なものにリーダーシップは必要ないと考えたのである。

ところが、そうではない。リーダーシップというのは、力や知性を必要とする問題、慣習に馴染みながら慣習を変えていこうとする問題、さらに法的権威の問題など、いろいろある。極端に言えば、温かい心が必要なのか、知性が必要なのかという問題になる。そういう問題は経営を合理的に行なう問題ではなくて、パーソナリティの問題に属すると考え、こうした問題は、経営における学問としては無理なのではないかと考えたのである。経営というのはもっと合理的なものである。ところが、人間の問題を入れていながら、合理性だけに執着しているのはおかしい。むしろ、組織が組織として機能していないところに、そもそも問題がありはしないかと思ひ。そうだとするならば、例えば温かい心だとか、冷徹な知性だとか、それらを必要とする時期が出てく

るであろうが、その時期は組織のあり方によって違ってくるのであろう。それをパーソナリティの問題として解決しようとしたのだが、それではいけない。もっと基本に戻って、合理的な営みである経営の営みのなかに、人間関係論を入れている限り、やはりリーダーシップという問題を、どうして経営機能が動いていくかをという点を深くみていくなかで考えるべきだと思ったのである。以上が経営にリーダーシップが必要であるという考え方をもっていた背景である。

次に、2番目の問題に移ろう。私の学校経営論の中味をなしているのは、組織の経営について一般理論であって、人とか物とか組織形態とかが、どういう力として動いていくかということを描いて描いたものである。そうしたなかで、学校経営論の中心的なものとして描いたのが人の問題であった。本来抽象的な組織を考えながら、具体的には、人をどう動かしていくかということが私の頭の中にあったのである。

そういう点から考えると、リーダーシップは省くことができない重要な要因であった。

しかしながら、組織の経営とリーダーシップとが矛盾し合うような関係にあるのではないかという感じをもっている。

純粹リーダーシップといわれるものは、経営において本来ないと思われる。合理的な活動を考えているのだから。しかし、現実的にはリーダーシップが入りこんでいるのである。このところで、とどまってしまって、当時120枚書いて、そのままにしまっているわけである。リーダーシップ論は私の研究では残されたままとして今でも課題であると思っているし、やはりリーダーシップを入れなければならないと考えている。

その基礎として出てきたのが、組織の合理性ということである。たとえば、POSDCORBのどの要素をとってみても、合理性にあらざるものは全くないのである。たまたま読んだアメリカのある文献に、1950年代から、DつまりDirectingの機能が変まっているという指摘があった。そこで、なるほどなと思い、今までの疑問が取れたような感じをいだいたのである。Directingというのは、あくまで合理的で、冷徹で、きちんとしなければならない問題である。こうでもいい、ああやってもいいというのでは指示(Directing)にはならないのである。いつ、どこで、このようにしなさいというのが指示ということなのである。

しかし、それだけでは人は動かないというのも事実なのである。そこで、人を動かすために、どういう刺激を与え、どういうふうに人を行動的に促すかの影響力を与えるかという発想が、最後に出てきて、私の考えが変わってきたのである。Directingの内容が変化して、影響(influence)とか、刺激(stimulate)とかによって指示していくというように、人間関係論が大きく台頭してきていることに、気づいたわけである。

人を動かすということは、リーダーシップではないかと考えたのである。ある時は、ひどく叱ったり、ある時は温かく包んだり、ある時にはこうした方がいいというふうに助言を与えたりするなど、形態を異にしながらリーダーシップを発揮することが、人をして必要な時に必要な行動をとらしめことを可能するのである。そういうファクターがリーダーシップなのだと思うようになった。リーダーシップ論を再考しなければならないと考えるようになったのはこのような事情

による。

そこまでの地点へ到達しながらも、しかしこれは依然として残された課題なのである。

その理由は、先ほど述べたような意味のリーダーシップを科学的にどう解明するかという点について、試みたのだが、なかなかうまくいかない。

私は今のリーダーシップ論には決して満足していない。たとえば、阪大の三隅二不二氏などは、状況理論のもとでのリーダーシップを説いているが、単なるパターンを示しているにすぎないといえる。何が人を動かしていくかということを一切考えていないのである。人間の意志的なものを含みながら、行動力に化していく原因はいったい何なのかという点の解明をおろそかにして叙述したのでは、間違いを犯すだけである。感情的に受け入れるか受け入れないかだけでなく、受け入れるという際に行動を起すというところまで転換して受け入れているのか、そのことを了解したというだけでなぜ行動まで達しないのか、といった点を解明するに至っていないというのが実情である。

われわれが、今後リーダーシップ論に取り組んでいこうとする際、展望はあるのだろうか。もちろんありうる。ところが、経営というのは一定の意図のもとでの人間の行動を考えているのだから、経営のなかにおけるリーダーシップとは自然発生的なそれとは直接むすびつかない。だから、経営のなかにおけるリーダーシップとはどんなものかということを、単なる状況理論を越えて、合理的なリーダーシップの категорияと、非合理的なリーダーシップという категорияとがどう結びつくかということを研究すれば、大きな論文になりうるであろう。

単なる素質論はもちろんのこと、状況理論に陥ってしまうのではなく、たとえば、教育課程を編成・管理する時のリーダーはいったいどの層のリーダーなのか、そしてそれらのリーダーがどの程度のリーダーシップを発揮していくのかを、パターン化していくという課題がある。さらに、目標の設定の場合、日常的な運営の場合、アクシデントが起こった場合など、ケースに即したリーダーシップを考えていくと、いくらでも研究対象はできる。

4. 今後の研究の方向と若い研究者に期待するもの

以上の研究の歩みのなかになって、学校経営というのは実践と非常に結びついているので、私は特に、教授組織の問題、わけても小学校の教授組織を、如何に適正なものにするか、という運動の中に入っていった。現実には学校の実態を見せてもらって、そこから教育の改革ということを目ざすべきではないかと考えたのである。教育についての観念が、如何に変わり、あるいは、教育の事実がどのように進歩しようとも、具体的な学校の組織が変わることがないならば、おそらく教育の革新ということは不可能であろう。事実、学校を見てまわって、とにかく学校があまりにも慣習化しており、そこに問題とされているのは、指導技術の問題と、あるいは口先の精神面ということのみ多いのであって、これでは本当の教育の改革は不可能に近いであろうと感ずるようになった。N・グロスらが「学校革新への道」で述べているように実際には行われていない、

という現実を適確に把握した上で、学校改革を論じる必要がある。

10年来続けているこの運動も、徐々に内部浸透をしているとはいっても、もう一つ動きが鈍い、というのが実態である。具体的な教育の内容・方法と組織をどう結合して、それらをもって如何なる学校を組織し、経営していくか、ということがもっと深められなければならない、と痛感せざるをえない。この場合に組織、それは常に変化する、したがってどのような刺激と調整を加えながら、組織の本来の目的に迫ることができるか、ということこそ是非とも科学的な意味で明らかにしていく必要があると今日もなお、考えている。

これからの研究として、まずは、もう一度学校経営学というものを練り直してみるという大きな課題がある。細かいところに入らないで、他の人々の学校経営論を整理しながら、学校経営学そのものをもう一回確立し直したい。

もう一つは、リーダーシップの問題を、ある意味では実践編の問題として片付けていきたいと考えている。たとえば、私の『現代学校経営論』の最後の方で示した小学校長が1年間に行う行為のリストをもとにして、学校規模とか学校段階を異にしながら、どういう筋道を通せばいいのかという問題を実践編として考えてみたいと思っている。まだ十分には考え尽くしてはいないのだが。

最後に学校経営を研究する若い研究者に期待することを述べてみたい。

基礎的な研究、ないしはぶちあたっていく研究をやってもらいたいと思う。あるところまで到達したら、なぜぶちあたったかという点を慢然とではなく、一つのエボックをもちながら、ここまではやったがここには限界があることを確かめ、そしてその限界を知りながら乗り越えていく、あるいは道を変えろというやり方を、てきぱきとやる必要があるではないかと思う。

そういう態度でないと、5年間でまともな学校経営研究はとてもできないであろう。

たとえば、現場に入りこんでやるとすれば、実態を解明するに足る一応のパターンをもって入りこみ、そこでそのパターンを修正したのちに、研究に入っていくべきである。

また、原理的なものを追求するとしても、対象がきわめて広いので、いつまでも一般論にこだわってしまう危険がある。だから、一般論を追うというよりは、たとえば教育課程とか学校の組織とかをやりながら、そのサイドに経営的ないろいろな問題を置いて段々組み立てていくというやり方が望ましいように思う。一般論ばかり追求してもそれだけで5年も6年もかかり、自己の具体的な研究が何であったかを問うともどかしてなってしまうかねないからである。

〔付〕

吉本二郎教授研究業績目録

東京教育大学 学校経営研究室作成

1. 著書・共著・編著・編集・監修

書名	発行所	発行年	備考
大学教育課程	民主教育協会	昭32・9	
地方教育行政の実態に関する調査研究	民主教育協会	昭33・4	編著
学校行政事典	誠文堂新光社	昭33・10	相良惟一他と共編著
現代学校経営論	理想社	昭34・5	
教育史Ⅰ・Ⅱ	近畿大学出版部	昭34・9	
新しいPTA	大阪府教育委員会	昭35・5	宇佐川満と共著
学校経営大系	国土社	昭38	海後宗臣他と共同編集
第1巻 学校経営の基本			
第2巻 教育委員会と学校			
第3巻 学校の組織と教育活動			
第4巻 児童・生徒と教育活動			
第5巻 学校と社会・家庭			
学校と教育政策	世界書院	昭38	大浦猛他と共著
教育制度論序説	第一法規	昭40・3	伊藤秀夫と共編著
学校経営学	国土社	昭40・4	
学校経営（学校教育全書 第2巻）	全国教育図書	昭40・10	
教育実践用語辞典	全国教育図書	昭42・6	奥田真文他と共同編集
現代校長講座	日本教図	昭43・	監修 山田栄他と共編
第1巻 学校教育の基本と校長		昭43・	
第2巻 学校行政と校長		昭43・	
望ましい組織・運営のくふう （学校教育実践事例集2）	全国教育図書	昭43・5	監修
学校運営・管理実務必携	全国教育図書	昭43・6	監修
学校六法全書	研究社	昭44・2	相良惟一他と共編
改訂教育制度論序説	第一法規	昭44・5	伊藤秀夫と共編著

書名	発行所	発行年	備考
小学校教科担任制	明治図書	昭44	須藤久幸と共編
第1巻 組織と経営			
第2巻 授業の改革			
第3巻 指導機能の改善			
学校経営の革新—教育の現代化と教職の専門性—	高陵社書店	昭45・9	永岡順・下村哲夫と共編
小規模学校の経営	希文社	昭45・12	手塚六郎と共編著
改訂・高等学校学習指導要領の展開、各教科以外の教育活動	明治図書	昭46・2	編著
新指導要領必携—その解説と記載例—	第一法規	昭46・5	諸沢正道と共編著
教育法規の手引	高陵社	昭46・7	伊藤和衛他と共著
講座・高校教科外教育活動	明治図書	昭47・2	井上治郎と共編著
第1巻～第5巻			
学校論—組織・経営・管理	明治図書	昭47・3	編著
教育の現代的課題	文教書院	昭48・7	勝部真長と共編著
現代教育用語辞典	第一法規	昭48・10	天城勲他と共編
問題事例による学校経営の改善	明治図書	昭49・2	監修
全5巻			
第1巻 校務分掌管理の問題事例			
第2巻 教職員服務管理の問題事例			
第3巻 勤務時間管理の問題事例			
第4巻 職員会議運営の問題事例			
第5巻 学年・学級経営管理の問題事例			
講座 教育経営システムの設計	明治図書	昭50・4	主原正夫と共編著
第1巻 教育経営の基本			
第2巻 学校の組織・運営			
第3巻 教育活動の設計と展開			
あすへの学校	ぎょうせい	昭50・12	宮田丈夫・井上裕吉・上滝孝治郎と共編
あすへの教師	〃	昭50・12	
あすへの指導	〃	昭50・12	
現代教職論	文教書院	昭51・2	下村哲夫と共編
学校組織論（教育学研究全集7）	第一法規	昭51・10	編著
あすへの地域	ぎょうせい	昭51・10	宮田丈夫・井上裕吉・上滝孝治郎と共編

書名	発行所	発行年	備考
現代の学校経営	高陵社	昭52・1	永岡順・下村哲夫と共編著
学校経営総合文献目録	第一法規	昭52・3	永岡順と共編
小学校学習指導要領の展開	明治図書	昭52・9	熱海則夫と共編
中学校学習指導要領の展開	明治図書	昭52・9	編著
小学校新学習指導要領の解説と展開	教育出版	昭52・9	岩淵悦太郎他と監修
新教育課程と学校経営	明治図書	昭53・3 (予定)	編著
現代公教育と学校経営	ぎょうせい	昭53・3	編著(退官記念)

2. 翻訳書

書名	発行所	発行年	備考
ユネスコ編「世界の初等教育」	民主教育協会	昭36・6	日本ユネスコ国内委員会 編 山口三郎他と共訳
ユネスコ編「世界の中等教育」	民主教育協会	昭38・10	日本ユネスコ国内委員会 編 山口三郎他と共訳
ベア・ウッドワード著「ティーム・ティー チングーその理論と実際」	東洋館	昭41・5	下村哲夫と共訳
ロバート・M・ギャグネ「学習の条件」	文理書院	昭43・6	藤田統と共訳
M・モンテッソリー「モンテッソリー法 0歳～6歳まで」	あすなろ書房	昭45・5	林信二郎と共訳
M・「モンテッソリー」の教育(6歳～ 12歳)	あすなろ書房	昭46・10	林信二郎と共訳

3. 編纂書論文

論文名	編者名	書名	発行所	発行年
教育行政・学校管理	大阪学芸大会教育 学研究室	現代教育原理	理想社	昭30・8
イギリス	関西教育行政学会	各国の大学行政	民主教育協会	昭32・10
一般の大学における実態と問 題点	関西教育行政学会	教員養成制度の調 査研究(一般の大 学における実態と 問題点)	民主教育協会	昭33・6
	東京教育大学教育 学会	資料 教育原理	東洋館	昭34・8
教育行政研究の問題点	西脇英逸	現代教育学の課題 と研究	理想社	昭34・9

論 文 名	編 者 名	書 名	発 行 所	発 行 年
教員の採用・退職・休職・転任	細谷俊夫他	現代学校経営事典	明治図書	昭36・6
教育目標と学校経営	細谷俊夫他	現代校長学Ⅰ	明治図書	昭37・5
学校経営と学校基準	学校経営の基本	(学校経営大系第1巻)	国土社	昭38・6
職員会議	学校の組織と教育活動	(学校経営大系第3巻)	国土社	昭38・7
学校経営と教育行政	教育経営研究会	教育行政と学校経営(教育経営講座7)	世界書院	昭38・11
	平塚益徳他	教育事典	小学館	昭41・4
経営管理の概念と特質	岡田正章他	就学前教育事典	第一法規	昭41・6
現代公教育と学校経営	全連小	学校教育体制の近代化(後編)	第一公報社	昭42・3
現代学校教育の本質	山田栄他	学校教育の基本と学長(現代校長講座第1巻)	日本教図	昭43・2
初等教育と学制改革	全連小	日本教育の課題と展望	第一公報社	昭43・3
教頭と組織運営関係	相良惟一	現代の教頭第3巻	明治図書	昭43・5
学校経営の現代化	重松鷹泰他	学校と教師 教育学全集第13巻	小学館	昭43・10
学級・学校経営	鈴木清	特別活動(現代教育研究10)	日本標準テスト研究会	昭44・4
指導者養成・現職教育のシステム化	主原正夫 他	講座教育の現代化と教育工学第5巻 教育のシステム化	明治図書	昭45・11
学級教育と学校教育	宮田丈夫	学級教育事典	ぎょうせい	昭47・7
カリキュラム研究開発の機構	文部省	カリキュラム開発の課題(Research and Development Systems for Curriculum CE-RI, OECD, Report on the International Seminar on Curriculum development in Japan 1974.3)	大蔵省印刷局	昭50・5
教育にとって学校とは何か	宮田・井上・上滝 吉本共編	あすへの学校	ぎょうせい	昭50・12
教えることの専門	同 上	あすへの教師	ぎょうせい	昭50・12
学校組織問題へのアプローチ・学校組織の基本問題	吉本二郎共編	学校組織論	第一法規	昭51・10
教育課程の動向	日本教育新聞社編	日本の教育・世界の教育	日本教育新聞社	昭51・12
学校経営理論の研究開発	第一法規編集部	学校経営の革新(学校経営講座第5巻)	第一法規	昭51・12

4. 研究論文

論文名	掲載誌	巻・号	発表年月	備考
地方教育区の大きさを規定する重要な素因について	教育方法・制度論 (教育学論集2)	2	昭26・4	目黒書店
教育区の再編成	近畿教育行政学会誌		昭26・8	
両親の教育権とその制約	大阪学芸大学紀要	1	昭26・12	
家庭教育の問題	大阪市教委月報		昭28・1	
学校経営における校長と職員	大阪市教委月報		昭29・11	
学校組織の社会的基礎	矯正教育論集	7巻2号	昭31・8	(大阪矯正管区)
大阪市における学校教育を阻害する要因について (職員組織と運営)	大阪学芸大学紀要	第5号	昭32・3	
地方教育行政の独自性に関する論考(学校管理規則の制定を中心に)	大阪学芸大学紀要 (人文科学教)	第7号	昭34・3	
地方教育行政における独自性の推移過程	教育学研究	26巻2号	昭34・6	
近代国家と学校経営	学校経営	5巻10号	昭35・10	
高校全員入学制の問題 一高知県における実態とその検討一	大阪学芸大学紀要 C(教育科学)	第3号	昭36・3	真野宮雄他と共同執筆
編成への積極的意識が不足 一日課表の作成一	現代教育科学	5巻4号	昭37・4	
学校組織の吟味、学校組織の原則、教授組織	教育経営学会報		昭38・4 ～6	教育経営研究会
学校経営をどう改善すべきか	教育展望	9巻6号	昭38・6	
教師の研究活動の意義と方法	教育じほう	188号	昭38・8	
人間関係論と経営組織論	学校運営研究	18号	昭38・9	
学校経営と学級経営の関係	学校経営	8巻11号	昭38・11	
学校管理体制と学校運営の秩序	学校運営研究	23号	昭39・2	
民主化と合理化は矛盾しないか 一協力教授組織の提唱一	学校運営研究	24号	昭39・3	
学級経営と学校経営	中学の広場	4号	昭39・4	大阪府公立中学校教育研究会
大学教育とはどういうものか	看護教育	5巻9号	昭39・9	
形式主義の「副読本会議」	学校運営研究	31号	昭39・10	

論 文 名	掲 載 誌	巻 ・ 号	発 表 年 月	備 考
学校経営の近代化をめぐる問題	現代の学校	2巻2号	昭39・11	
公教育と学校の教育目標	教育広報	16巻12号 192号	昭40・3	静岡県教育委員会
学校の経営組織	学校経営	10巻3号	昭40・3	
学級・ホーム・ルーム経営の問題点	千葉教育	114号	昭40・9	
職員会議と運営委員会	教育じほう	214号	昭40・10	
Team Teaching のねらい	理科の教育	14巻11号	昭40・11	
新しい学校づくりをめざす職員会議のあり方	児童心理	19巻12号	昭40・12	
学校経営と学級経営	中等教育資料	189号	昭41・1	
教科担任制の再検討	指導と評価	12巻3号	昭41・3	
職員会議と学校経営	学校経営	11巻3号	昭41・3	
学校の教育目標を設定する基準	学校運営研究	50号	昭41・4	
教師の研修と学校経営	学校経営	11巻5号	昭41・5	
学校経営と調査	学校事務	17巻5号	昭41・5	
校長のリーダーシップ	学校経営	11巻8号	昭41・8	
校内研修の組織化に関する問題	埼玉教育	19巻11号	昭41・9	
小学校の教科担任制の問題点	現代教育科学	109号	昭41・11	
Team Teaching と学校経営観の変革	学校運営研究	59号	昭41・12	
学校経営の近代化	統計と教育	106号	昭42・1	
学生の生活指導	看護教育	8巻3号	昭42・3	
学校経営の刷新と放送利用	放送教育	22巻2号	昭42・5	
連載講座 校長のリーダーシップ	学校運営研究	63号～75号	昭42・7～ 昭43・3	
学校経営の意義と課題	教育じほう	235号	昭42・7	
教員養成の現状と今後のあり方	教育学研究	34巻3号	昭42・9	
生徒を育て、教師を生かす学校経営	中等教育資料	221号	昭43・2	
専門職の確立が前提	現代教育科学	125号	昭43・3	
学校経営の着眼点	児童心理	22巻3号	昭43・3	
教育過程経営・管理と校長の立場	学校運営研究	76号	昭43・4	

論文名	掲載誌	巻・号	発表年月	備考
教務主任・そのあり方	看護教育	9巻7号	昭43・7	
高等学校教科外教育の観点	特別活動研究	1巻3号	昭43・12	
Leaderとしての校長像	教育ジャーナル	7巻9号	昭43・12	
教育環境改善への提言	灯台	74号	昭44・1	
学校経営への生徒の参加	学校経営	14巻1号	昭44・1	
教授組織研究の課題と研究校の紹介	授業研究	66号	昭44・3	
望ましい学校の目標管理	埼玉教育	22巻4号	昭44・4	
小学校教科担任制の動向	学校運営	110号	昭44・10	
新しい学校経営管理(1)	内外教育	2104号	昭44・10・14	
〃 (3)	〃	2105号	昭44・10・17	
教授組織の近代化と教担任制	小学校教科担任制研究	第一集	昭44・11	
教授組織改革に記念の一步	内外教育	2123号	昭44・11・14	
教育の目標と手段の一貫性を確かめる	学校運営研究	99号	昭45・3	
学校経営と教育目標	学校経営	15巻3号	昭45・3	
学校経営と学級経営の関連	初等教育資料	252号	昭45・4	
子どもの主体性を育てる学級経営	教育研究	25巻4号	昭45・4	
未来の教育と学級経営	学級経営	5巻4号	昭45・4	
教師の協力と組織活動への提言	教育じほう	268号	昭45・4	
現代学校教育の課題と教授組織改革の意義	学校運営研究	100号	昭45・4	
教担任制の出発点と進行過程	小学校教担任制研究	第二集	昭45・5	
集団機能とは何か—教育経営の立場から	特別活動	3巻7号	昭45・7	
初等・中等教育の改善に関する基本構想案をめぐって	文部時報	1117号	昭45・8	
プロフェッショナリズムをどう確立するか	総合教育技術	25巻8号	昭45・9	
教担任制を導入した学級経営はどう変わるか	教授組織研究	第三集	昭45・10	
前進する教授組織研究	内外教育	2215号	昭45・11・13	
学校経営最適化研究の必要性—教育的発想と経営的発展の接点を求めて	学校運営研究	109号	昭46・1	
新教育課程と生徒指導要録	中等教育資料	268号	昭46・3	

論 文 名	掲 載 誌	巻 ・ 号	発 表 年 月	備 考
指導要録の改訂をめぐって	教育展望	17巻3号	昭46・3	
「指導要録」の改訂をめぐって	学校経営	16巻3号	昭46・3	
専門職確立への道	教育ジャーナル	9巻14号	昭46・3	
教師の特性と協力	初等教育資料	264号	昭46・3	
小学校におけるティーム・ティーチングの検討—教師の専門性をいかに生かすか	児童心理	25巻4号	昭46・3	
指導要録改訂のねらい	指導と評価	17巻4号	昭46・4	
改訂指導要録と教育評価—新しい評価法を実際にどう生かすか	内外教育	2252号	昭46・4・6	
学校経営と教育目標	学校経営	16巻6号 (臨増)	昭46・5	
人間尊重の教育と能力開発	下野教育	567号	昭46・5	
学級担任制か教科担任制か	小六教育技術	24巻5号	昭46・8	
求められる学校経営観	学校経営	16巻1.0号	昭46・9	
教育システムにおける協力教授組織	教授組織研究	第四集	昭46・10	
連載講座 現代教師論	小二教育技術	24巻10号 ～12号	昭47・1 ～3	
学校経営における特別活動の位置づけ	特別活動	5巻2号	昭47・2	
最近の学校経営の傾向と展望	学校経営	17巻3号	昭47・3	
教育を生かす事務活動	学校事務	23巻3号 ～5号	昭47・3 ～5	
教担任による学業不振の指導対策	学校運営研究	124号	昭47・4	
学校内指導管理の問題点	教育委員会月報	261号	昭47・5	
人間尊重を主体とした教育経営	埼玉教育	26巻7号	昭47・7	
学校経営の目標設定	学校経営	17巻8号	昭47・7	
現代における教師—交錯する教職観—	教育じほう	295号	昭47・7	
学校経営と職員会議	季刊教育法	5号	昭47・9	
学校経営のための法律知識	学校管理研究資料	1号	昭47・11	
校長職への一助言	鹿児島教育	18号	昭47・11	
教育の発展と現代学校の役割	教育公報		昭48・1	青森県教育委員会
看護学校経営へのアプローチ	看護教育	14巻7号	昭48・1	
自律的学校経営の基盤に立って	現代教育科学	184号	昭48・2	

論 文 名	掲 載 誌	巻 ・ 号	発 表 年 月	備 考
教育目標はなぜ空文化するか	総合教育技枝	27巻14号	昭48・3	
学校経営と日課表・週時間割	初等教育資料	291号	昭48・3	
学校の組織活動基準	学校管理研究資料	第二集	昭48・3	
看護学校の組織・運営	看護教育	14巻4号	昭48・4	
教育機会の均等と適性・能力	文研ジャーナル	104号	昭48・4	
教育における官僚制の問題	学校運営研究	136号	昭48・4	
看護学校の内部指導管理体制	看護教育	14巻5号	昭48・5	
人事管理に関する諸問題	学校管理研究資料	第三集	昭48・5	
現代の教授組織を考える	学校経営	18巻7号	昭48・6	
教科担任制で成果をあげる教師たち	小六教育技術	26巻5号	昭48・7	
学校組織の総力をあげて実らせた生徒指導	教育技術中学教育	18巻6号	昭48・8	
学校施設の管理	学校管理研究資料	第四集	昭48・9	
学校とは何か	学校経営	18巻10号	昭48・9	
教職員団体の新しい動きと学校経営の課題	総合教育技術	28巻10号	昭48・10	
学校運営組織の役割と活動	看護教育	14巻11号	昭48・11	
学校経営と教育経営	学校経営	18巻13号	昭48・12	
変わりゆく社会の中の学校	教育じほう	311号	昭48・12	
質のよい学校経営	総合教育技術	29巻1号	昭49・4	
「ありうる」学校経営	千葉教育	209号	昭49・5	
小・中学校における問題点を探る	特別活動		昭49・5・6	
定着した教授組織改革の運動	内外教育	2606号	昭49・11・12	
現代の学力観と教育課程	総合教育技術		昭50・6	
教育課程経営管理の問題点	学校経営	(臨増)	昭50・6	
これからの教育課程	教育展望		昭50・7 ～8	
現代の学校経営	教育委員会月報	(300号記念)	昭50・8	
シルバーマン「教室の危機」	小五・六年「小学校教育技術」		昭50・	
道德教育の現状と問題点	中等教育資料		昭50・10	
近代学校経営論の反省と展望	総合教育技術		昭50・11	
教育課程の改善について	教育委員会月報		昭50・11	
学校経営計画のための示唆	教育じほう		昭51・1	

論 文 名	掲 載 誌	巻 ・ 号	発 表 年 月	備 考
学校経営と学校経営学	「学校経営研究」 (大塚学校経営研究会)	第1巻	昭51・ 3	
教育目標を具体化するための計画	健康と体力		昭51・ 4	
学校目標設定の理念と方法	初等教育資料		昭51・ 3	
学ぶ子どもの育成	「学び方教室」		昭51・ 2 ～3	
ゆとりのある教育課程の開発の可能性	学校運営研究	(臨増)	昭51・ 6	
小学校の教授組織を考える	小学校時報		昭51・ 6	
ゆとりのあるしかも充実した教育課程をめざして	初等教育資料		昭52・ 1	
豊かな人間性の育成—教育課程を考える視点—	中等教育資料	25巻	昭52・ 3	
学校経営の改善と学校の創造性—新教育課程のめざすもの—	教育管理職研修		昭52・ 4 ～5	
学校生活の再設計—教育課程審議会の答申と学校経営—	「学校経営研究」 (大塚学校経営研究会)	第2巻	昭52・ 4	
新教育課程の精神と実施上の留意点	学校運営		昭52・ 7	
学校経営の革新	小学校時報		昭52・ 7	
現代社会と学校の革新	学校経営		昭52・ 8	
子どもにとって真のゆとりとは何か	総合教育技術		昭52・ 8	
学校生活におけるゆとりと充実	文部時報		昭52・ 9	
校内の意思決定と人間関係	高校教育展望		昭52・ 10	
教育課程の基準の改善について	学校体育	(増刊号)	昭52・ 9	
学校の内と外をみつめて—私の学校経営研究の歩み—	「学校経営研究」 (大塚学校経営研究会)	第3巻	昭52・ 3	